学术图书馆战略规划编制十大关键问题*

■ 王宇[1] 谢朝颖[2] 初景利[3,4]
[1] 沈阳师范大学图书馆 沈阳 110034 [2] 宁波财经学院图书馆 宁波 315100
[3] 中国科学院文献情报中心 北京 100190 [4] 中国科学院大学经济与管理学院图书情报与档案管理系 北京 100190

摘 要:[目的/意义] 总结和探讨学术图书馆战略规划编制所需要关注和解决的关键问题,为学术图书馆"十四五"及未来战略规划编制建言献策。[方法/过程] 基于对当代信息技术发展、高等教育变革与学术研究发展趋势的预判,针对我国学术图书馆战略规划编制的意义、主要矛盾、要素关系、用户需求、资源建设、技术应用、空间再造、用户服务、能力提升、管理效能 10 个关键问题展开讨论,科学谋划学术图书馆未来的发展之路。[结果/结论] 图书馆在"十四五"以及未来的发展中,其根本的驱动力是用户需求,为此,需要处理好各要素的关系:资源是基础,技术是手段,服务是根本,管理是保障,创新是引擎。
关键词: 学术图书馆 "十四五"规划 关键问题 战略规划
分类号: G258.83
DOI: 10.13266/j.issn.0252-3116.2020.24.001

2021 年是中国实施"十四五"规划的开局之年。这是中国全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标之后,乘势而上开启建设社会主义国家新征程、向第二个百年奋斗目标进军的五年及更长远的规划。国家"十四五"规划建议特别强调新发展阶段、新发展理念、新发展格局[1],这也是图书馆制订"十四五"规划的基本指南。在国家大力发展文化软实力的背景下,图书馆编制未来五年及更长远的发展规划,是提升中国图书馆治理能力、推动图书馆转型变革的重要手段。图书馆战略规划编制涉及的内容广泛,与服务社会、文化传承、提升国民素质、滋养民众心灵、培育文化自信及增强中国文化国际影响力等息息相关。因此,要认真总结、集思广益,积极为战略规划建言献策。把加强顶层设计与用户需求、改革创新统一起来,切实把图书馆事业推向创新发展的新目标。适逢图书馆界编制"十四五"发展规划之时,本文从深刻认识图书馆事业发展变化的新特征、新要求、新目标出发,基于对信息技术发展、高等教育变革与学术研究发展趋势的预判,着眼于我国学术图书馆战略规划编制的意义、主要矛盾、要素关系、用户需求、资源建设、技术应用、空间再造、用户服务、能力提升、管理效能十大关键问题展开讨论,科学谋划学术图书馆未来五年以及更长时间的发展之路,旨在把握图书馆事业发展规律,发扬开拓创新精神,抓住机遇、应对挑战,齐心协力把"十四五"规划编制好[2],为图书馆未来发展的转型变革做好谋划和设计。

1 战略规划的意义:谋定而后动

20 世纪 60 年代,国外图书馆战略规划开始得到重视,至今已趋于成熟并走向深入。我国图书馆战略规划工作起步较晚且发展缓慢,自 20 世纪 80 年代起,越来越多的图书馆开始制定本馆的战略规划,以有效应对环境变化带来的压力;到 2009 年前后才引起更多学者的关注,并主要配合国家层面的五年发展计划进行图书馆的战略规划理论研究[3]。笔者于 2020 年 11 月 22 日通过中国知网以"图书馆""战略规划"为检索词针对主题进行组合检索,得到关于"图书馆战略规划"的文章有 1 322 篇。虽然学界和业界对图书馆战略规

* 本文系国家社会科学基金重大项目"新时代我国文献信息资源保障重构研究"(项目编号:19ZDA345)研究成果之一,受"中国科学院文献情报中心成立七十周年主题论坛与纪念文集出版"项目资助出版。
作者简介: 王宇(ORCID:0000-0001-8401-2436),党总支书记,研究馆员,硕士,E-mail:lib_wangyu@126.com;谢朝颖,馆长助理,馆员,硕士;初景利(ORCID:0000-0003-0723-3985),中国科学院文献情报中心期刊出版运营总监,中国科学院大学图书情报与档案管理系主任,教授,博士,博士生导师。
收稿日期:2020-11-05 修回日期:2020-11-22 本文起止页码:5-13 本文责任编辑:易飞

划的讨论热烈,但还有很多问题不够明晰,尤其缺乏对战略规划的顶层设计。学术图书馆战略规划,是指对高校和科学专业图书馆未来五年乃至更长时间的战略定位与发展布局设计,是通过分析图书馆的现状、发展环境、趋势及调查专家、用户与馆员意见等,制定图书馆使命、愿景、价值观、目标及行动方案,并不断修订、完善,以塑造一个理想的、更符合用户需要的图书馆[4]。战略规划制订已经成为当今任何类型图书馆(包括学术图书馆)创新发展的重要内容,所规划的范围涉及战略方向、总目标、主要任务及其主要步骤、重大措施等,实质上是图书馆变革与发展的纲领。其内涵主要包括:①战略规划是图书馆所做的战略决策和发展方向,推动图书馆必须实施战略目标管理;②战略规划是战略谋划与方案部署,需要落实实施并持续调整完善;③战略规划是建立在预判的未来趋势和环境变化上,具有明确的组织使命和发展愿景;④战略规划是长远的发展目标与实现路径,包括使命、愿景、战略重点和行动方案;⑤战略规划是图书馆治理系统工程,具有全局性、前瞻性、动态性和科学性。

图书馆战略规划是指导图书馆发展的纲领,是办馆精神和变革创新发展的宣言书,战略意义十分重大:①制定规划是图书馆事业管理的一个组成部分,为图书馆未来的发展绘制蓝图,使其明确使命、目标、工作重点和服务方向,调整管理机制,推动图书馆工作迈向新台阶;②促进馆领导主动学习,善于进行战略思考,提高决策能力与水平,提高执行力,有效地应对各种挑战和机遇,推动图书馆持续发展;③使馆员熟知图书馆未来发展的前景与任务,拓展视野,增强信心,激发热情,提高总揽全局、把握未来的能力,认真履行自己的职责,为实现战略目标创造性工作;④使图书馆认识自身存在的问题,对读者需求和外部挑战做出快速反应,根据战略需要合理整合资源,使资源发挥最大的效用;⑤战略规划提纲挈领式的文本,既能引导图书馆工作有序开展,也奠定了图书馆未来几年的发展方向,使之与上级学术机构的发展目标保持一致。

学术图书馆事业的变革转型与创新发展一定建立在对未来发展的预判和把握之上,更需要有危机意识和忧患意识,正如苏东坡所言:“天下之患,最不可为者,名为治平无事,而其实有不测之忧。”防患于未然,就必须制定规划,实施改革,“不改革就将被改革”。战略规划能促进图书馆精准定位,把握方向,培养团队,营造环境,创新服务,转型发展,是指导图书馆开展变革创新活动的纲领。古语云:“不谋万世者,不足以谋一时;不谋全局者,不足以谋一域。”制定战略规划要求图书馆工作者:①要具备总揽全局的视野来看待图书馆事业的发展问题,全面把握事物发展的大方向、总目标,从宏观上研精覃思;②要将规划的长远目标与确定近期任务紧密结合,立足当前,着眼未来;③要增强战略规划的预见性,把握未来发展趋势;④整体与部分相互依存,不可将个体与整体分割开来。因此,制定图书馆规划是领导、馆长的重要职责,是图书馆的集体智慧,是高校和科研机构规划的组成部分。“做正确的事(do right thing)比正确地做事(do thing right)更重要”。正如习近平总书记所说:“最重要的还是做好我们自己的工作,谋定而后动,厚积而薄发。”[5]

2 战略规划的关键:解决主要矛盾

图书馆要科学制定战略规划,解决好主要矛盾是关键。图书馆能否发展,怎样发展,取决于能否认识主要矛盾,抓住主要矛盾,解决主要矛盾。图书馆在不同发展时期的主要特征不同,其主要矛盾的表现也不同。

传统图书馆表现为“藏书”“馆舍”“到馆服务”,其特点是以印本书刊为主,服务则围绕印本文献展开,虽然今天的多数图书馆以开架和开放为特征,强调让人接近书,缩短了人与书之间的距离,但仍然属于传统图书馆的范畴。传统图书馆的特点是:用户的需求是对文献的需求,图书馆的基本功能是文献保障(知识宝库),图书馆的服务是文献服务。这个时期图书馆的主要矛盾是用户的文献需求与图书馆的文献资源保障不足之间的矛盾。虽然图书馆的资源购置经费逐年增长,但是馆藏文献数量始终满足不了用户日益增长的文献需求。随着国家进入社会主义新时代,图书馆也进入了一个新的发展时期,即新时代图书馆时期。新时代图书馆(吴建中先生称为“第三代图书馆”)的主要特征是“人的图书馆”“知识喷泉”“分享知识”[6]。这个时期图书馆强调以人为本,根据人的需要聚集空间和知识资源,突出图书馆的空间功能(交互、体验和创造),促进信息知识的交流与分享,为用户提供新型服务则是新时代图书馆的主要使命。新时代图书馆的主要矛盾已经转化为用户对图书馆新型服务的需求与图书馆服务能力不足之间的矛盾。矛盾转化的根本原因是图书馆的文献资源逐渐已经转化为数字资源,图书馆的主要矛盾已经不是资源的问题,用户对图书馆的需求不仅仅表现在文献上,且更多是表现为用户对

王宇，谢朝颖，初景利.学术图书馆战略规划编制十大关键问题[J].图书情报工作,2020,64(24):5－13.

服务的需求,特别是新型服务的需求,然而图书馆在新型服务能力上还存在较大的差距。在这样一种矛盾状态下,图书馆当前与未来面临诸多挑战:①有限的办馆基础应对社会更高的期待;②有限的资源保障应对广泛的信息需求;③有限的人员队伍应对专业的职业要求;④有限的技术应用应对变化的信息环境;⑤有限的服务能力应对复杂的服务需求等[7]。

人类进入全媒体时代,图书馆的服务中无论信息载体,还是信息获取、知识分享方式都发生了变化,用户习惯于在全媒体环境下获取信息、分享知识。关键问题是新时代图书馆必须超越"以书为主的图书馆",真正转向"以人为中心的图书馆",实现图书馆范式的重大转移。图书馆要面对挑战解决问题,必须把握时代脉搏和未来发展趋势,明确新时代图书馆变革的核心:①理念变革。图书馆要真正将以人为本、建设"人的图书馆"作为理念定位,有用户才有图书馆,用户有需求说明图书馆存在的价值,用户的满意证明图书馆工作的成效,用户是图书馆及馆员赖以生存发展的基础与服务成功的根本。②空间变革。呆板、单一的图书馆空间不是用户所需要的,传统图书馆的物理建筑需要颠覆性改造,再造空间的布局、模式、技术、资源、功能、环境需从用户需求出发,为用户建设适合的各类空间,提供交互体验的场所,打造新时代的物理图书馆。③服务变革。走向全媒体知识服务时代,图书馆必须发挥知识喷泉的作用,提供与时代相适应的各类信息知识服务;提升基本服务功能,提供知识的利用,重视研究性而非单纯中介性;馆员要具备高学历、高素质和分享知识的能力;致力于人才支撑、情报跟踪服务、学科竞争力服务与情报战略支撑等深层次服务。④管理变革。没有管理的变革,就没有其他的任何变革。管理变革的核心是实现高质量的发展,高质量发展需要高质量服务,要从重数量向重质量,从重投入向重效益,从重文献服务向重知识服务转变,更加注重整体效益,品牌营销和协调合作。

图书馆惟有直面改革发展过程中出现的矛盾与问题,并能发现和抓住主要矛盾,才能在解决矛盾的过程中推动改革发展。抓住主要矛盾,解决主要矛盾,其他问题也将迎刃而解。图书馆的一切工作均应以用户为本,以满足用户对信息知识的需要为出发点。图书馆解决主要矛盾,就是解决用户的需求,实现用户需求与服务能力的有机契合。

3　战略规划主导:确立要素关系

主导战略规划的本质是重新配置图书馆的资源,重新确立图书馆要素关系。中山大学程焕文教授早在十几年前提出:"资源为王,服务为妃,技术为婢"[8],是对图书馆发展要素的早期认识。近期,他将这些要素的关系进一步修正为"资源为王,服务为本,技术为用"[9],体现了他一贯秉持的管理理念和三个核心要素思想——资源、服务、技术,并不断赋予其新的内涵。他强调"图书馆的价值主要包括资源价值和社会价值两个方面,信息资源、空间资源、文化资源是图书馆资源价值的基本要素,自由与平等是图书馆社会价值的根本。"在资源方面,认为图书馆的一切工作都是从知识资源的积累开始,必须把知识资源的积累当作最主要的任务,纸质资源要成为长期建设的重点,获取和拥有是硬道理。在服务方面,认为服务是图书馆的根本,管理和服务的根本在于人格平等、机会平等,把平等的理念贯穿于图书馆服务的始终。在技术应用层面,认为信息技术是图书馆发展的利器,工欲善其事,必先利其器,图书馆是体,信息技术是用。从图书馆管理理论的高度对图书馆发展进行顶层设计和重要的引导与指导。

在对图书馆管理要素不断的讨论与实践中,中国科学院文献情报中心初景利教授从资源能力到服务能力转型变革的视角,围绕图书馆所处的环境变化、用户需求的变化、图书馆服务能力的变化三个方面,探讨了如何实现图书馆从资源能力到服务能力的转型变革,明确地提出了图书馆要因应而变的紧迫性,提出了"需求为本,资源为基,技术为翼,服务为王"的观点[10],坚持把用户服务放在至高无上的地位,从另外一个维度提出了图书馆发展需要解决的关键要素及其关系问题。

以"需求为本"体现了图书馆以人为本的理念,坚持图书馆的发展是以用户需求为本的发展,而不应当是以物或以技术为本的发展。需求决定存在,只要用户需要,图书馆就会存在。从传统图书馆转型变革为新时代图书馆的一个重要标志,就是从资源决定服务、服务决定需求,转变为需求决定服务、服务决定资源,这种变化体现了图书馆学认识上的本质的变化。以"资源为基",是说资源是图书馆的基石,随着越来越多的资源以数字资源形式存在,如何对这些数字资源进行组织、关联、挖掘、揭示,进而提供知识发现服务,

是图书馆需要解决的重大问题。以“技术为翼”,是说技术是图书馆服务的手段和工具,体现对技术的重视、支持和认可,肯定技术在图书馆服务中越来越关键的重要作用。以“服务为王”,是说要把服务看作是图书馆一切工作的本质、核心。当拥有了资源之后,图书馆能够给用户提供什么样的解决方案?能够解决什么样的问题?能够给教学用户、科研用户、管理与决策用户提供什么样的服务?服务决定成败,服务决定图书馆的地位、价值和影响力。资源保障再充分,到馆服务再充分,如果不能提供深度的知识服务,图书馆的作用还是很难得到用户的认可。只有实现从资源到服务这样一个转变,图书馆才可能有更大的发展机会。因此,需求决定服务,服务决定资源,图书馆的成败在于服务。

用户需求是本原,为解决用户需求,也需要资源和技术等条件和手段,服务是各种要素协同的结果。需求是驱动力,资源、技术是满足需求必需的工具利器,各要素关系的最终目的都是为了达成“服务”。在数字时代、网络时代、知识服务时代,图书馆如果不能将资源的价值转换为服务的价值,从资源的潜力到服务的能力,图书馆将无法完成转型变革,也将无法承载新时代图书馆的价值使命。认识学术图书馆的发展要素及其关系,也是检验学术图书馆存在意义与价值高低的过程。在未来的发展中,学术图书馆如何处理其发展的要素关系,不仅将影响图书馆的发展,还关系到图书馆的生存。在“十四五”期间乃至未来一个时期,把握好图书馆发展的要素关系将是图书馆战略规划的主导问题。

4 需求驱动发展,把握用户需求

图书馆用户的需求看似简单,其实很复杂,因为用户的需求有现实的需求,还有潜在的需求,有显性的需求,也有隐性的需求。图书馆服务的过程就是需求满足的过程。不了解用户需求(包括潜在的需求和隐性的需求),资源建设、用户服务、技术支撑、管理决策等都无从谈起。只有重视用户需求,了解用户需求,挖掘用户需求,才能想方设法地通过服务满足用户需求。用户有需求,图书馆就会存在,也是图书馆不断创新发展的动力源泉。当前,图书馆所处的环境在发生急剧的改变,也带来用户传统需求与行为的变化,在此,我们将用户需求分为三种主要类型:①到馆读者的需求。到馆读者的需求主要体现在场所、空间、纸本和网络资源、环境、技术等。图书馆为到馆读者提供各种各样的服务是一种基础性的服务,只要空间、资源、设施和服务做到位,到馆读者的需求相对容易满足。②基本不到馆的读者的需求。在高校和专业图书馆,基本不到馆的读者主要是研究生,这类读者有少量的到馆学习需求,但更多依赖网络满足科研需求。③不到馆读者的需求。主要是教师、科研人员、管理人员等,他们由于繁重的教学、科研或管理任务,基本上不利用物理图书馆,但由于其需求的重要性,其需求的满足变得更复杂,服务的层次要求更高[10]。传统图书馆满足的是用户的到馆需求,需求对象主要是文献,因而需要图书馆对馆藏文献进行系统加工管理,其工作性质也决定了图书馆员的主要角色是中介,职业特点以事务性和技能性为主。

传统图书馆调查用户需求的方式通常有:①设置用户意见(建议)箱,常态搜集读者的各种意见和建议;②根据需要周期性制作发放读者需求调查表,进行回收、统计分析和反馈;③召开不同层次、不同学科读者座谈会,了解和征求用户的需求与建议。近些年用户调查的新方式包括:①学科馆员常规融入用户社区,随时随地了解用户的需求,将需求带回分析和解决;②图书馆员融入用户虚拟社区,包括用户的博客、微博、朋友圈等,掌握用户的需求动向;③查询和跟踪日志记录,从数据库的大量数据中揭示出隐含的、先前未知的并有潜在价值的用户需求信息。但这样了解用户需求的效果还是有限的。苹果公司创始人乔布斯高度重视用户体验,他的用户需求观是:“用户不知道自己要什么,我的工作就是告诉他们自己想要什么”[11]。这对图书馆体验、感悟、预判、分析用户的需求提出了更高的要求。

用户行为最大的变化,是从过去主要依赖于物理图书馆获取信息,到今天主要依赖网络和搜索引擎获取信息,“网上找不到等于不存在”是现在用户的基本认知和行为特点,成为当今图书馆所面临的最大挑战。仅仅靠用户需求调查是不够的,图书馆对用户需求的认知需要馆员的智慧。今天我们重视智慧图书馆的建设就要在大数据分析的基础上对用户需求做出预判,预期性地满足用户需求,将“你要什么我就提供什么”转变为“我提供的就是你需要的”。今天的用户不是不需要图书馆,而是需要与传统图书馆不一样的图书馆,这就要满足用户的潜在需求、隐性需求和不到馆用户的各种信息需求。因此,需要图书馆员去分析、挖掘、激发和超越用户的需求,从而将图书馆文献资源的

潜力转化为满足用户潜在和现实需求的服务能力。

5 重视资源建设,提升保障能力

资源建设是图书馆存在与发展的先决条件,体现图书馆提供服务、满足用户需求的基本保障能力,没有资源就没有服务,就没有图书馆的存在。要重视图书馆的资源建设,多途径、多手段加强资源建设,并对馆藏资源进行组织揭示和关联挖掘,进而提供知识发现服务,是图书馆战略规划需要解决的重要问题。

图书馆资源建设规划应着力于平衡以下不同类型资源的关系:①纸本资源与电子资源。纸本资源与电子资源并存,并逐步增加电子资源的比例。②数字资源与数据资源。数字资源隐含着特殊的数据资源,应对数据开展挖掘和分析,并提供利用。③订购资源与开放获取资源。开放获取资源越来越多,质量越来越高,应加快对开放获取资源的经费转化、采集和利用。④公开资源与灰色资源。灰色文献往往构成图书馆的特色文献,系统收集的灰色文献具有无可比拟的意义。⑤网络资源与 UGC(用户生成内容)。随着网络的发展特别是自媒体的出现,网络资源特别是用户自己生成的资源将成为馆藏重要组成部分。⑥常用资源与特色资源。特色资源是某一个图书馆所独有的具有特殊收藏和利用价值的文献。对于常用资源要持续完善,对于特色资源需要系统收集并开发利用。⑦学习资源与研究资源。学习资源是支持学习新知识的资源,研究资源是指为学术研究和科技创新提供支撑的资源,应根据所属机构的任务需求,平衡学习和研究资源的采购比例,保障重点需要,兼顾一般需要。⑧中文资源与外文资源。无论是中文资源,还是外文资源,应以用户需要为前提,根据经费数量,最大限度提供保障能力,并积极争取增量专项支持。⑨自有资源与共享资源。自有资源是图书馆自主购买、有绝对使用权的资源。但任何一个图书馆依赖自有资源都不可能满足用户的全部需要,因此还需要通过图书馆联盟等组织形式,通过馆际互借、文献传递等服务实现对其他馆资源的利用。上述所有的问题的核心,就是图书馆要根据用户的需要和经费能力,科学平衡各类资源的关系,完善资源建设[12]。

图书馆除了要平衡处理好不同类型资源关系,还要全面提升资源转化为服务的能力,以实现资源即服务的功能。未来图书馆资源建设的突出特点将体现为"资源即服务"。资源建设不是目的,只是手段,是保障,要能将资源立即转化为服务,缩短资源与服务之间的距离。如北京大学图书馆最新的业务架构就是将资源与服务有机地统一起来,打通资源和服务之间的壁垒,实现资源即服务:文献资源服务中心、特藏资源服务中心、数据资源服务中心、计算资源服务中心、古籍资源服务中心、知识资源服务中心、协同服务中心。

面对资源建设要解决三个关键问题:①新增资源的分析与决策。现在新的资源层出不穷,对新增资源要做好分析,要新增哪些资源,与原有资源实现动态平衡,优化资源结构与布局。②新增能力专项申请问题。对于市场出现的重要的、相关性强的资源,需要在充分的可行性分析基础上,提出新增能力专项申请,通过专门的论证实现新增资源的采购。③文献经费的保障和优化。要寻求多种途径筹措经费。总体而言,图书馆购买的资源是重要的资产,将会对用户产生长远而深刻的影响。文献经费越多越好,必须最大限度地得到满足。

6 发挥技术作用,强化应用效果

图书馆界对技术及其应用非常敏感,差不多每种新技术都可以在图书馆中找到身影。图书馆不是研发技术,而是应用技术解决自身的问题。从国际上看,图书馆发展经历了从第一阶段物理图书馆(纸本图书馆)到第二阶段数字图书馆(移动图书馆)再到第三阶段智能图书馆(智慧图书馆)的发展过程。第一阶段的图书馆主要解决到馆服务问题,是用户到馆需求驱动的文献服务,技术应用主要体现的是复印、打印、联机检索等。第二阶段的图书馆主要解决网络信息服务问题,满足用户利用互联网的需求,通过网络、智能设备等技术手段可以随时随地使用,超越时间和空间。第三阶段的图书馆主要解决的是知识服务问题,借助于物联网和智能代理等技术,实现技术能力与馆员智慧的结合,为用户提供更加复杂而有深度的服务。

技术是图书馆服务的手段和工具,技术能力将决定着图书馆的服务水平和管理水平,也将决定图书馆会走多高多远,会让图书馆服务走向更高端、更简单、更智能。目前在图书馆日渐应用的新兴技术有:①AI 技术。包括计算机视觉、机器学习、自然语言处理、语音识别等。②数据挖掘技术。包括数据挖掘分析、大数据开发、云计算应用、用户画像分析等。③情境敏感技术。根据用户所处的位置和正在处理的任务,做出智能分析,按需匹配资源和服务。④大数据技术。包

括数据采集与预处理、数据存储、数据清洗、数据查询分析、数据可视化等。⑤云计算。包括分布式计算、解决任务分发,并进行计算结果的合并。⑥云服务。基于互联网的相关服务的增加、使用和交互模式,互联网提供动态易扩展、虚拟化的资源。⑦增强现实技术。实时地计算摄影机影像的位置及角度并加上相应图像,实现在屏幕上把虚拟世界投射在现实世界并进行互动。⑧可视化技术。包括科学计算可视化、数据可视化和信息可视化。⑨5G 技术。是最新一代蜂窝移动通信技术,性能是高数据速率、减少延迟、节省能源、降低成本、提高系统容量和大规模设备连接。

在图书馆未来的发展中,技术的影响将会越来越大。图书馆员如果不懂技术,将会被时代所淘汰。但即使是人工智能,技术也无法完全替代人工,仅能替代人工的简单性、重复性、事务性劳动,而无法提供人工知识性、智能性、智慧性、情感性、创造性劳动,这是智能技术天然的限制。对图书馆员而言,只有不断地增强人工劳动的复杂性和创新性,为用户提供知识服务,才不会被技术所取代,才会在未来的竞争中获得优势,赢得主动,立于不败之地。

7 重视空间再造,重塑物理图书馆

对图书馆而言,物理图书馆的“场所”(place)和“空间”(space)具有不可替代的作用。但传统的物理图书馆非常呆板、沉闷、单一,自身缺乏活力,对用户缺乏吸引力。应根据技术的新发展和用户的新需求,实现对物理图书馆空间的再造与重塑。空间再造要根据图书馆的实际,可以研究设计更多的新型空间,来展示图书馆的空间以及服务能力。空间再造的目的是为了增加物理图书馆的功能性、吸引力和影响力,打造物理空间的独特魅力,将读者最大限度地拉回到图书馆。

图书馆空间再造迫切需要打破传统空间的局限性,利用开放并无限延展的网络力量将读者活动放到一个广域空间。空间再造虽不强求划一,但必以需求为创意本源,因地制宜,巧妙设计,匠心独运,巧夺天工,实现功能和艺术的完美结合。沈阳师范大学图书馆利用有限的经费和条件,根据图书馆的功能定位和用户需求,在空间再造上实现了一次完美的蜕变。该馆设计出五大类 22 个空间[13],即:①学习研讨空间,包括读者研讨空间、语言交流空间、启智学术研讨空间;②信息素养教育空间,包括写作指导空间、信息素养培训空间;③阅读空间,包括明德讲堂、星空创意绘本馆、艺术品鉴空间、影音播放空间、音乐鉴赏空间、经典诵读空间、休闲阅读空间、馆院共建阅读书吧、盛文园丁书店;④创客空间,包括创客加油站、创客大讲堂、创意研讨区、创意展示区、视频编辑空间、慕课录制空间、新功能体验空间;⑤文化展示空间,主要是文化展厅。每个图书馆先天条件都不同,都可以因地制宜设计出独具特色的新空间,增强用户的愉悦感和使用功能。

空间再造仍将是“十四五”及未来图书馆的重点工作。已有图书馆空间再造的成功表明,各种空间各异、特点鲜明、优势突出、功能完备的图书馆更受到用户欢迎,更吸引读者,是值得加大投入的。再造的图书馆新空间,必须与时俱进、彰显创新,将空间与服务结合、情境与需求交融、功能与艺术相济,实现求知与愉悦同存,阅读与素养并举,营造全新的图书馆内部环境与外部形象,增强用户对图书馆全新的体验与认知。

8 构建服务体系,以用户服务制胜

“服务”是图书馆一切工作的出发点与归宿。成功的服务体系的构建,是图书馆服务制胜的保证。如果图书馆不做服务,所做的其他一切工作都是徒劳的,都是无用功。图书馆应用的技术再好,运营管理再好,专业人才再充足,但不能解决用户的问题,都不是用户所需要的,也不应是图书馆所追求的。图书馆所有的努力最终都要转化为用户服务。用户判断图书馆好与不好的标准,不是馆舍,不是资源,不是设备,不是技术,而是为用户提供的服务做得好与不好。

图书馆要做好服务需要解决以下几个问题:从以文献为中心,转变为以用户服务为中心;从以到馆服务为中心,转变为嵌入用户服务过程为中心;从以服务过程为中心,转变为以服务效果为中心;从文献服务到知识服务的问题;从简单粗放服务到深入精细的服务;从信息中介到嵌入式合作伙伴;从固定用户到移动用户;从人工到借助于工具和技术。从根本上,就是要体现“用户在哪里,服务就在哪里”“用户需要什么,图书馆就提供什么服务”。

做好图书馆服务,还需要构建“到馆服务、电话服务、网络服务和到现场服务”的服务体系,面向不同用户群提供个性化服务;基于不同服务模式(查询、借阅、传递、培训、咨询、情报)提供多元化服务;根据不同服务深度(文献服务、信息服务、学科服务、数据服务、智库服务、智慧服务)提供分层服务。围绕用户群的不同

王宇，谢朝颖，初景利. 学术图书馆战略规划编制十大关键问题[J]. 图书情报工作,2020,64(24):5－13.

需要，实现融入教学、嵌入科研、支撑管理。这三个方面各有倚重，缺一不可，不可偏废，只有这三方面都做得好才是一个成功的图书馆。能否更好地融入教学、嵌入科研、支撑管理，将是判断"十四五"和未来发展中学术图书馆成败的重要标准。对图书馆服务的重视，怎么强调都不为过。各图书馆的投入(输入)会千差万别，但图书馆的服务成效(输出)却是可以检验、评判和比较的。

9　提升馆员能力，改造图书馆基因

图书馆的发展根本上取决于图书馆员的能力，尤其是能否实现"十四五"规划和未来发展的目标与任务，馆员能力因素至关重要。如果没有人去实施、推动、践行，纵使制订出再好的规划，也只能是空中楼阁。图书馆能力不是一种能力，而是多种能力的组合，我们称之为"能力云"。能力是可以培养的，能力需要通过培训得以提升。重视图书馆员的能力，一是需要招聘更多的有专长的年轻馆员，特别是应届毕业生(本科、硕士、博士)，并对新馆员和所有馆员加强常规性、建制性培训。尤其要重视业务骨干和学术带头人的培养，发挥个人对团队的带动和统领作用。二是要建立良好的用人机制，通过一定的激励，发挥每个人的能动性、积极性和创造力，将其潜力最大限度地发掘出来。要将馆员现实的服务能力与潜在的研究能力结合起来，将个人专长与团队作用结合起来，将用户需求与个人能力提升结合起来。

传统图书馆的能力主要体现为十种能力，即文献管理、馆内服务、参考咨询、数字资源管理、馆际互借与文献传递、阅读推广、信息素养教育、机构知识库(IR)建设、情报研究与分析、数字图书馆和移动图书馆等。随着用户需求的不断提升、图书馆技术应用的不断增多，图书馆的能力需要不断拓展，并致力于新的十种能力，即知识组织、嵌入式服务、知识咨询、数据管理与服务、开放获取资源与服务、知识发现、泛信息素养教育、图书馆出版与出版服务、智库研究与服务、智能图书馆与智慧服务等。我们也可以将这些能力分为三个层次：①到馆服务的能力。即为用户提供到馆读者的基本服务(流通服务、空间服务等)，这种服务能力仍然非常需要，需要将到馆服务做到用户满意。②嵌入服务的能力。即走出图书馆的围墙，融入用户一线，嵌入科研过程、教学过程、管理过程，更好地支撑教学、科研与管理。③情报服务的能力，包括学科竞争力分析、人才引进分析、知识产权信息分析等。与此同时，图书馆员还要有匠人精神，把工作做得到位，做到极致，超出用户的预期。

如果说现在的图书馆正在被边缘化，甚至将消亡，都是一种推测或臆想。我们需要做的不是隔岸观火，而是寻求切实的办法推动图书馆的转型变革。有些人认为需要以技术救图，通过全面应用更先进的技术解决图书馆发展的问题。有些人认为需要人文救图，依靠图书馆员的人文精神，树立良好的服务态度和服务意识，为用户创造更温馨的场所和服务环境。我们认为需要服务救图，为用户提供他所需要的服务，甚至超越他的需求，才是用户所看重的，才是图书馆生存发展的根本所在。上述争论的核心其实是能力救图，就是将图书馆的各项投入、各项要素统合成馆员的能力，将图书馆员的能力转换为满足用户需求的现实。因此，馆员的能力就是图书馆基因，图书馆员拥有了良好的能力就是图书馆拥有了良好的基因，图书馆的发展就会有可靠的保障。企业界有句流行语：平庸的企业做生意，优秀的企业做事业，卓越的企业做人才。要成为卓越的图书馆，能否吸引人才、用好人才、留得住人才是关键。图书馆要舍得对人才的投入，培育更多更好的人才，舍此，图书馆再努力，都难以达成应有的成效。

10　增强管理水平，优化运行效能

程焕文教授在他的慕课中讲到一流图书馆的十大管理法则[14]，即：①图书馆精神始终是最重要的；②用户永远都是正确的；③文化是魂；④图书馆是一个生长着的有机体；⑤规划不是鬼话；⑥资源为王，服务为本，技术为用；⑦空间有多大，舞台就有多大；⑧馆员是天使，经费是翅膀；⑨阅读是图书馆发展的命脉；⑩大家说好才是真的好。该法则可谓总结了图书馆管理的智慧与真谛。图书馆管理有其特有的规律与准则，也有其特有的复杂性与要求。图书馆管理做得好不好，取决于上级主管部门的重视与支持，同样取决于图书馆馆长的专业能力与作为，取决于团队的配合与协同，取决于各方面积极性的调动与发挥。没有一个图书馆先天拥有完美的发展基础，总是有这样那样的困难与阻碍，但只要有想法，有规划，有创新精神，有改革勇气，有做好用户服务的意识，有做好图书馆工作的魄力，图书馆管理就一定能做好，图书馆各项工作就一定能够做好。其中，馆长的作用至关重要。馆长的学科背景、职业经历、图书馆专业知识等也许并不是最重要的，最

重要的是想做事,能做事,能做成事。

判断图书馆管理做得好不好,需要三方面认同:①读者认同[15]。图书馆所做的一切都是要满足读者的需要,甚至超越读者的需要,最终要让读者最大限度地满意,用户满意是图书馆存在和发展的意义和价值所在。②馆员认同。要让馆员有归属感、价值感、成就感,才会有职业的忠诚度和奉献精神。没有馆员团队的激励,就没有管理的成功。③领导认同。图书馆的成功在于满足了上级领导对图书馆的要求与期望,为所在机构的教学、科研、管理提供了有效的支撑,实现了投入产出(效益)的最大化,发挥了图书馆应有的功能。要靠服务成效说话,要靠读者口碑说话。

综上所述,图书馆在"十四五"以及未来的发展中,其根本的驱动力是用户需求。为此,资源是基础,技术是手段,服务是根本,管理是保障,创新是引擎。2019 年 5 月美国科罗拉多矿业大学图书馆馆长在中国矿业大学图书馆所作的报告中提出图书馆有三个层次:以资源为中心的图书馆是"差的"(bad)图书馆;以服务为中心的图书馆是"好的"(good)图书馆;而以创新为中心的图书馆才是"了不起的"(great)图书馆[16]。图书馆能力发展曾经主要由资源驱动,现在更需要服务驱动和创新驱动。图书馆的生存取决于为到馆的普通用户提供资源保障与基本服务的能力。而图书馆的地位、价值与影响力取决于为不到馆的中高端用户提供深度服务与创新服务的能力。创新是什么,创新就是不断地超越,在观念上超越,在技术上超越,在方法上超越,在服务上超越,在能力上超越,而不是在低水平上重复,在他人的后面追赶,在已有的成绩上止步不前。创新很难,但没有创新,就没有变革,就没有发展。图书馆在重视为读者提供资源服务的基础上,需要进一步增强各种服务的设计与服务能力建设,让资源的潜力转变为服务的能力,直接并更好地满足用户的需求。同时,不断创新服务手段、服务方法、服务模式,提升服务效果,引领服务的开展,让用户真正体验到创新所带来的"不一样的"图书馆服务。这需要顶层设计,需要管理规划,需要创新开拓。"十四五"将是图书馆是否具有新的发展能力的一次考验,未来的图书馆成败与否,也必然与图书馆是否有前瞻性规划密切相关。

参考文献:

[1] 新华网. 向第二个百年奋斗目标进军的行动指南[EB/OL]. [2020-11-21]. http://www.xinhuanet.com/politics/2020-11/03/c_1126694193.htm.

[2] 中国新闻网. 习近平作出重要指示! 关于"十四五"这五问你知道吗? [EB/OL]. [2020-08-25]. http://www.chinanews.com/gn/2020/08-06/9258289.shtml.

[3] 柯平,赵益民,陈昊琳. 图书馆战略规划研究[M]. 北京:社会科学文献出版社,2014.

[4] 杨新涯. 学术图书馆"十四五"规划的思考[J]. 高校图书馆工作,2020(5):12-15,33.

[5] 中央广播电视总台央视新闻. 习近平:最重要的还是做好我们自己的事情,谋定而后动,厚积而薄发[EB/OL]. [2020-08-25]. http://news.ifeng.com/c/7mtUwV2Atua.

[6] 吴建中. 从"书的图书馆"到"人的图书馆"——赫尔辛基中央图书馆给予我们的启示[J]. 国家图书馆学刊,2019(5):93-97.

[7] 初景利. 新时代图书馆主要矛盾与发展路径. 2019 年全国图书馆新型服务能力建设学术研讨会[EB/OL]. [2020-08-25]. http://www.lis.ac.cn/CN/column/item366.shtml.

[8] 程焕文. 图书馆的价值与使命[J]. 图书馆杂志,2013(3):4-8.

[9] 程焕文,赵冬梅. 资源为王 服务为本 技术为用——程焕文谈高校图书馆管理的理念[J]. 晋图学刊,2020(1):1-10.

[10] 初景利,赵艳. 图书馆从资源能力到服务能力的转型变革[J]. 图书情报工作,2019 ,63(1):11-17.

[11] 图谋博客. 乔布斯的用户需求观[EB/OL]. [2020-08-25]. http://blog.sciencenet.cn/home.php? mod = space&uid = 213646&do = blog&id = 531339.

[12] 薛芳渝. 关于纸本资源与电子资源建设的思考[EB/OL]. [2020-08-25]. https://wenku.baidu.com/view/bac6adc473fe910ef12d2af90242a8956becaaa5.html.

[13] 王宇,王磊. 大学图书馆空间再造与服务转型——以沈阳师范大学图书馆为例[J]. 大学图书馆学报,2019(4):61-70.

[14] 程焕文. 图书馆管理-中山大学-中国大学 MOOC(慕课)[EB/OL]. [2020-08-25]. https://www.icourse163.org/course/SYSU-1207521805? tid = 1458400445&_trace_c_p_k2_ = bcd5815fd3fa4f8aae2e629a1dbca370.

[15] 初景利. 图书馆让读者认同靠什么[J]. 图书情报工作,2020,64(16):10-11.

[16] 大学图书馆的三个层次:糟糕的·很好的·优秀的[EB/OL]. [2020-08-25]. https://mp.weixin.qq.com/s/n4B43pD3n1qXPqi71kv9cQ .

作者贡献说明:

王宇:负责组织材料,全文撰写与修改;

谢朝颖:负责资料搜集,参与部分内容的撰写与全文审阅;

初景利:负责研究思路的提出、框架设计和全文的审改。

王宇，谢朝颖，初景利. 学术图书馆战略规划编制十大关键问题[J]. 图书情报工作,2020,64(24):5－13.

Analysis of 10 Key Problems in the Strategic Planning of Academic Libraries

Wang Yu[1] Xie Chaoying[2] Chu Jingli[3,4]

[1] Shenyang Normal University Library, Shenyang 110034

[2] Ningbo University of Finance and Economics, Ningbo 315100

[3] National Science Library of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190

[4] Department of Library, Information and Archives Management, School of Economics and Management, University of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190

Abstract: [**Purpose/significance**] This paper discussed the main concerns and key problems that related to the strategic planning of academic libraries, to make suggestions for the development of academic libraries. [**Method/process**] Based on the prediction of the development trend of contemporary information technology, higher education reform and academic research, this paper discussed the 10 key issues, including the significance, main contradictions, element relationship, user needs, collection development, technology application, space reconstruction, user services, capacity improvement, and management efficiency in order to scientifically plan the development routes of academic libraries in the coming years. [**Result/conclusion**] During the future development, the fundamental driving force is user needs, and thus collection is the basis, technology is means, service is purpose, management is guarantee, and innovation is engine.

Keywords: academic library　the 14th five year plan　key issues　strategic planning

2018－2020 年度《图书情报工作》优秀论文

本刊自 2014 年起发布当年及前两年高被引论文 TOP10。2020 年,《图书情报工作》仍将按 2019 年的评选方式进行,评选过去 3 年发表的高被引和高下载论文,以各年 TOP50 为基础,兼顾发表时间,由编辑部最后选定 10 篇进行公布。2018－2020 年度《图书情报工作》优秀论文如下：

序号	题名	作者	发表年及刊期
1	国内在线健康社区研究现状综述	赵栋祥	2018,62(9)
2	区块链技术及其对图书馆发展的变革性影响	黄敏聪	2018,62(13)
3	微博舆情传播周期中不同传播者的主题挖掘与观点识别	廖海涵，王曰芬，关鹏	2018,62(19)
4	图书馆从资源能力到服务能力的转型变革	初景利，赵艳	2019,63(1)
5	以读者为中心的智慧图书馆研究	曹树金，刘慧云	2019,63(1)
6	下一代图书馆系统平台的实践与思考	邵波，张文竹	2019,63(1)
7	安全情报概念的由来、演进趋势及涵义——来自安全科学学理角度的思辨	王秉，吴超	2019,63(3)
8	社会交互对用户知识付费意愿的作用机理研究	周涛，檀齐，Takirova Bayan，邓胜利	2019,63(4)
9	微博舆情多维度社会属性分析与可视化研究——以某疫苗事件为例	牟冬梅，邵琦，韩楠楠，王萍，金姗，靳春妍	2020,64(3)
10	网络直播 APP 使用行为影响因素模型及实证研究	王晰巍，刘伟利，贾沣琦，张闯	2020,64(5)